



2025年6月17日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 日 本 触 媒
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 野 田 和 宏
(コード番号 4114 東証プライム市場)
問 合 せ 先 コーポレート・
コミュニケーション 部長 巽 健 晴
(TEL 03-3506-7605)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（進捗状況）

当社は、資本コスト・資本収益性の現状分析や、これまでの施策の取り組み状況について取締役会で議論してまいりました。これら当社の資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の詳細について、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

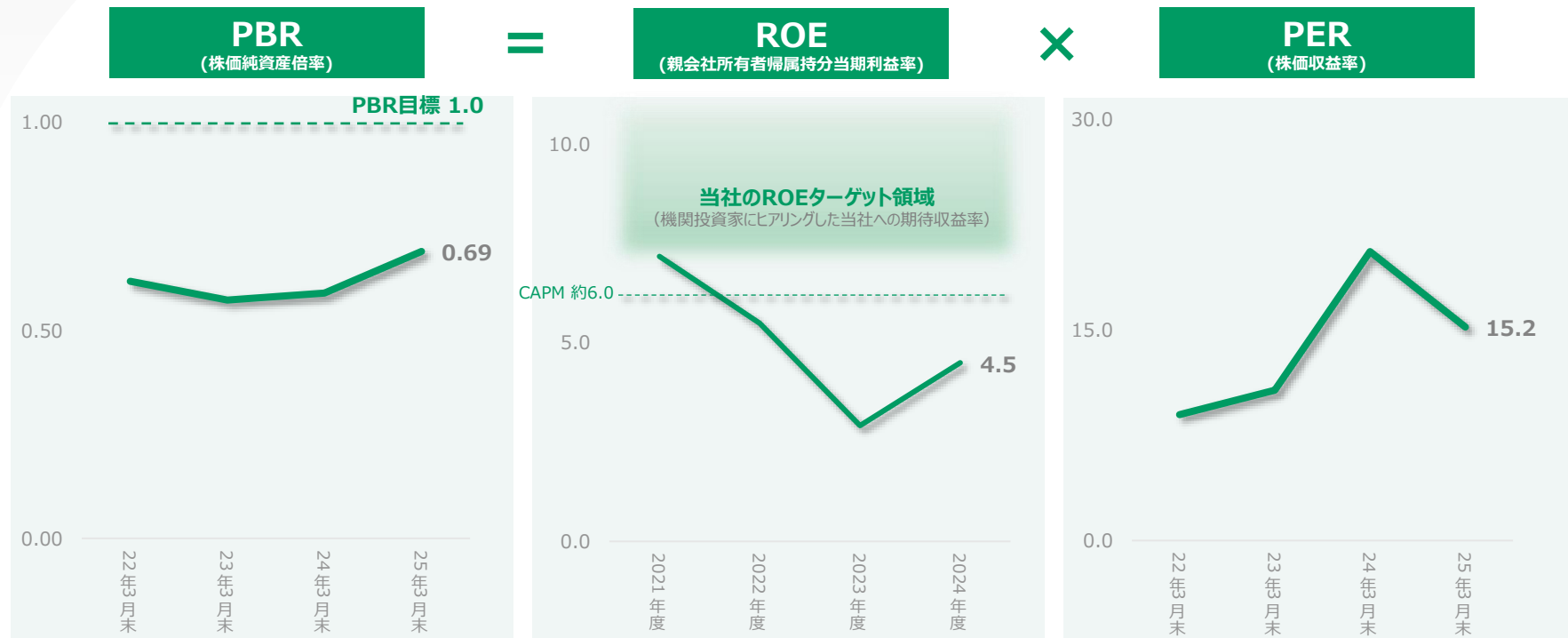


日本触媒

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について －進捗状況－

2025年6月17日
株式会社日本触媒

- PBRは目標の1.0倍を下回って推移している。
- ROEは株主資本コストを下回っている。
- 直近のPERは22~23年度からは改善している。24年5月に発表した株主還元強化が一定の影響を及ぼしていると分析。
→目標達成に向けて、ROEの改善とPERの本質的向上が引き続き課題であると認識



- PBRを各要素にツリー分解し、改善に向けた課題に対する施策を設定
- 中期経営計画2027を発表したことに伴い、目標と施策のアップデートを実施（**アップデート箇所：下記赤字部分**）
- 施策の詳細と進捗状況は次スライド以降に記載

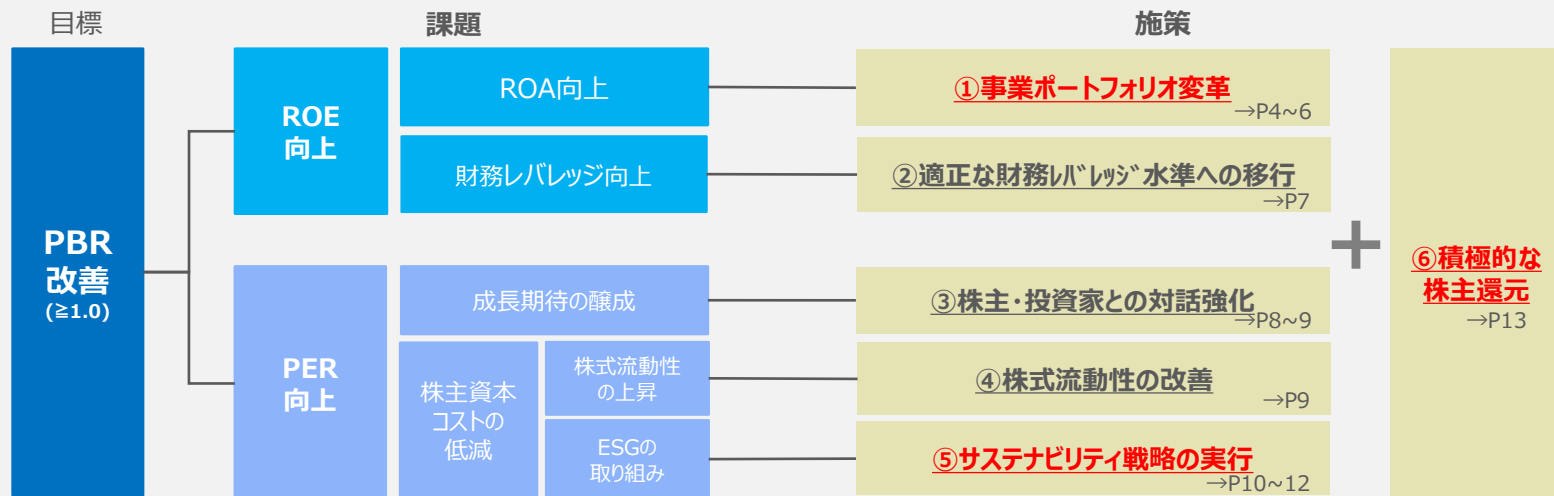
現状

- ✓ ROEが株主資本コストを下回っている。
- ✓ PBRが直近数年間1.0倍を下回っている。

目標

- ✓ 長期ビジョン・中期経営計画で掲げたROE目標「**2027年度7%、2030年度9%以上**」達成とその他施策の実行により、PBR 1.0倍以上を実現する。

課題と施策



①事業ポートフォリオ変革

中期経営計画2027における事業ポートフォリオ変革に向けた戦略

- 2030年度の目指す姿に向け、中期経営計画2027で事業ポートフォリオ変革に向けた戦略を策定
- 利益率および資産効率が低いソリューションズ事業に積極的にリソースを投入し、ROE・ROAの向上を目指す

※詳細は、2025年4月15日に公表した「[中期経営計画2027](#)」も併せてご覧ください

中期経営計画2027
ポイント

ソリューションズ事業への積極的なリソース投入により、事業ポートフォリオの変革を図る

➡ 利益の50%超をソリューションズ事業で稼ぐ

事業ポートフォリオ変革に向けた進捗状況と今後の取り組み

	2022-2024年度	2025-2027年度 (中期経営計画2027)	2028-2030年度	
	基盤作り・変革実行	変革加速	飛躍・実現	目指す姿
マテリアルズ	● 製造コスト低減 ● バイオマス製品の供給体制確立 (ISCC PLUS認証取得)	● 成長市場での拡販 ● 需要に応じた生産体制再編 ● 他社とのアライアンス	● 能力増強を活かした事業拡大 ● デジタル技術を活用したコスト低減 ● バイオAAの小規模供給体制確立	収益力強化・サステナビリティ対応による事業強靱化
ソリューションズ	● リソース投入による基盤構築 (増員100名/3年間) ● リソース投入の優先順位付け ● 投資実行 (イオネル®中国JV等)	● 積極的な投資 (イオネル®国内新工場、イーテック子会社化 等) ● 成長事業領域での事業拡大・市場参入 (イオネル®低コストプロセス導入、アクリビュア®の中国市場注力 等)	● さらなる事業拡大に向けた投資 ● 次世代事業領域での事業拡大	事業ポートフォリオ変革達成、さらなる成長にめど

①事業ポートフォリオ変革

2027年度および2030年度の定量目標

- 新中計より新たにROICを目標に設定。各事業のROICをモニタリングし、CCC(※1)の改善や資産最適化などを実行する
- 資本コストを上回る水準のROE、ROIC目標値を設定
2027年度でCAPMベース、2030年度で投資家期待値を踏まえ更に高い水準を目指す
- 不採算製品/事業からは適宜、撤退を実行中
更に、売上高利益率やROICが継続して低い事業や製品について、再建策や撤退検討を議論する定量基準の設定を検討中

目標	2024年度 実績	2027年度 新中計目標	2030年度 目指す姿	
営業利益 +持分法投資損益 (億円)	231	350	600	
ソリューションズ事業 営業利益+持分法投資損益 (億円)	61	185	400以上	2027年度以降の想定資本コスト (CAPM)
ROE (%)	4.5	7以上	9以上	> 【株主資本コスト】 約6.0%
ROA (%)	4.3	6以上	9以上	
ROIC ※2 (%)	4.3	6以上	8以上	> 【WACC】 約5.0%

※1 CCC=キャッシュ・コンバージョン・サイクル

※2 ROIC = (税引後営業利益 + 持分法による投資損益) ÷ (有利子負債 + 株主資本)

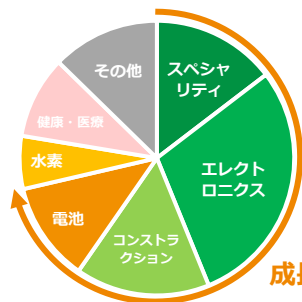
①事業ポートフォリオ変革

- リソース投入の優先順位付けを行い、「成長事業領域」「次世代事業領域」を設定
- 2027年度までの3年間で「成長事業領域」にリソースを積極投入し、利益を大幅に拡大させる
- 「次世代事業領域」は2030年度に向けて事業拡大・利益貢献をねらう

ソリューションズ事業

利益拡大内訳 (24年度⇒27年度)

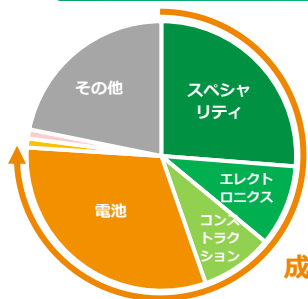
※営業利益+持分法投資損益



130億円拡大

成長事業領域

投資額の内訳 (新中計期間)



900億円投資
(前中計期間の約2倍)

成長事業領域

各事業領域 利益拡大戦略

スペシャルティ



- 水処理剤原料、CO₂吸収剤など、社会課題解決に繋がる製品の売上拡大

エレクトロニクス



- 大型液晶ディスプレイ向けの光学フィルム用アクリル樹脂や、半導体向け微粒子の売上拡大

コンストラクション



- CO₂排出低減に繋がる新規開発品の上市や、イーテック社とのシナジー創出による製品ラインナップ拡大

エネルギー（電池）



- 中国JV（福邦※1）での生産能力拡大、および新プロセス導入による低コスト化

エネルギー（水素）



- 水素市場の拡大に伴う、SOEC※2/SOFC※3用電解質シート の売上拡大

健康・医療



- 開発受託案件の獲得件数拡大、および生産体制強化による治験薬受託案件の売上拡大

※1 福邦… 湖南福邦新材料有限公司 ※2 SOEC…固体酸化物形電解セル ※3 SOFC…固体酸化物形燃料電池

②適正な財務レバレッジ水準への移行

株主資本比率の引き下げ

- 中期経営計画2027において、2027年度末の株主資本比率ターゲットを60%とする方針を継続
→ 有利子負債活用と積極的な株主還元により、同比率を現状から引き下げ、資本効率向上とWACC低減を図る

キャッシュ・アロケーションと目指すバランスシート（イメージ）

キャッシュ・アロケーション

新中計期間[2025~27年度]累計

キャッシュイン

営業CF
1,500億円

借入
600億円

政策保有株式売却
150億円

キャッシュアウト

投資
1,550億円

株主還元
700億円

BSマネジメント

2024年度末BS(実績)

流動資産
2,555億円

非流動資産
2,882億円

政策保有株式

負債
1,511億円

株主資本
3,830億円

非支配株主持分
95億円

2027年度末イメージ

流動資産
2,800億円

ROIC
モニタリング

非流動資産
3,500億円

ROIC
モニタリング

政策保有株式

負債
2,500億円

株主資本
3,700億円

株主資本比率
ターゲット
60%

非支配株主持分
100億円

③株主・投資家との対話強化

株主・投資家別のアプローチ戦略、対話機会と対話ツールの充実化

■ 個人株主・個人投資家 および 海外機関投資家へのアプローチを強化

機関投資家向け決算説明会、スモールミーティング、個別面談や、個人投資家向け説明会などを継続実施

* アプローチ戦略

個人株主・個人投資家向け

- ・株主総会招集通知、株主通信のリニューアルや内容充実化を実施
- ・個人投資家向けの会社説明会を、経済アナリストとの対談形式で開催

海外機関投資家向け

- ・外資系証券会社主催のジャパンカンファレンスへの参加
- ・各種開示資料の日英同時開示や内容充実化

【参考】 関連リリース「[経済アナリスト 森永康平氏 × 代表取締役社長 野田和宏によるIR対談の実施について](#)」[2025年1月8日リリース]

■ 2024年度より以下の通り決算説明資料の充実化を実施

- ・第1四半期と第3四半期の決算説明資料の開示を開始 （従来：第2四半期と通期決算時のみ）
- ・第2四半期より、投資家向け説明会における質疑応答書き起こしの開示を開始
- ・通期決算より、決算説明資料の営業利益開示を細分化

→ 今後、成長戦略やESGに関する投資家への発信を更に充実させていく

③株主・投資家との対話強化 (続き)

対話内容の経営戦略への反映

- 対話で得られた株主・投資家のご意見を、経営陣や取締役会へ定期的にフィードバック (継続実施)

主な対話のテーマ

・今後の成長戦略 ・資本コストや財務戦略 ・ESG (CO2排出削減、コーポレートガバナンス 他)

- 実際に対話の内容を取り入れた事例

・新中計で全社目標にROICを追加…[P5 参照](#)

・取締役、執行役員の報酬制度の改定 (業績連動報酬の割合増加) …[P14 参照](#)

④株式流動性の改善

株式分割の実施

- 2024年4月1日を効力発生日として、当社株式の4分割を実施し投資単位当たりの金額を引き下げ
個人株主比率が 約10%(23年9月末) → 約11%(24年3月末) → 約18%(25年3月末) と大幅増加

株式持ち合い縮減

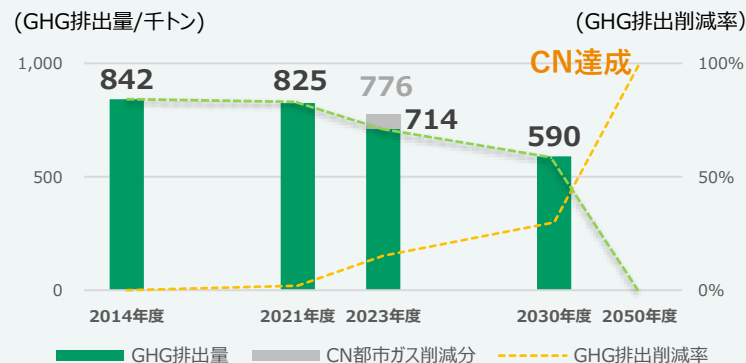
- 当社株式保有先と、株式持ち合い縮減の協議を継続実施。2024年度は当社株式約6百万株が保有先により売却
→ 今後も各保有先と協議を継続し、縮減を進めていく

⑤ サステナビリティ戦略の実行

GX戦略：GHG排出削減と環境貢献製品の拡大により環境に貢献する

GHG排出削減

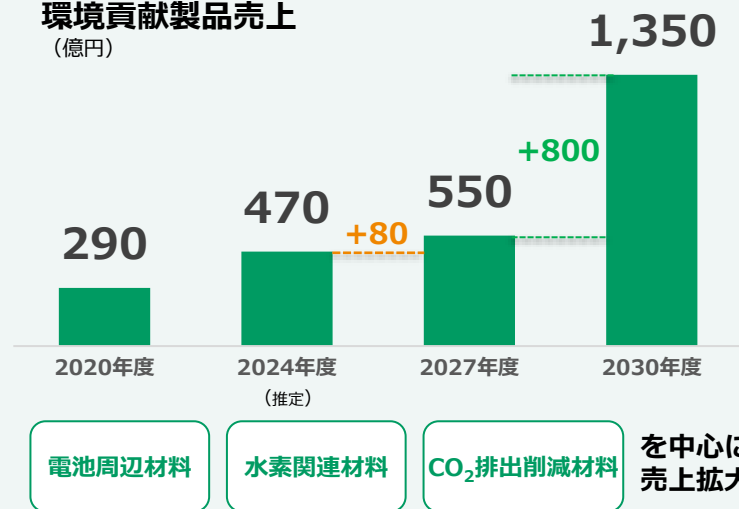
GHG排出量と排出削減率



プロセス改良、再エネ導入の加速などにより、
2030年のGHG排出量30%削減に向け、順調に推移

環境貢献製品

環境貢献製品売上 (億円)



⑤サステナビリティ戦略の実行

2030年長期ビジョン

当社の目指す姿

- 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- 社内外の様々なステークホルダーと共に成長

経営戦略

- ソリューションズ事業の事業規模と利益拡大
⇒ポートフォリオ変革の達成
- マテリアルズ事業の収益力強化

人財戦略：事業を拡大し、成長し続ける組織を実現する人財施策



⑤サステナビリティ戦略の実行

中期経営計画2027 非財務目標

目標	2024年度 実績	2027年度 新中計目標	2030年度 目指す姿
GHG排出削減率 (Scope1&2) (%)	17 ※1	-	30 ※2
環境貢献製品 売上収益 (億円)	470	550	1,350
事務系・化学系女性 採用比率 (%)	38.8	30以上	-
女性基幹職比率 (%)	6.3	8以上	-
男性育児休職取得率 (15日以上) (%)	95.7	100	-

※1 対2014年度、国内。速報値（カーボンのクレジット 6.8%を含む）。排出量の確定値は2025年7月に当社ウェブサイトにて開示予定です。

※2 対基準年度、グループ総計：（国内）対2014年度比30%削減 （海外）各社基準年度および目標

⑥積極的な株主還元

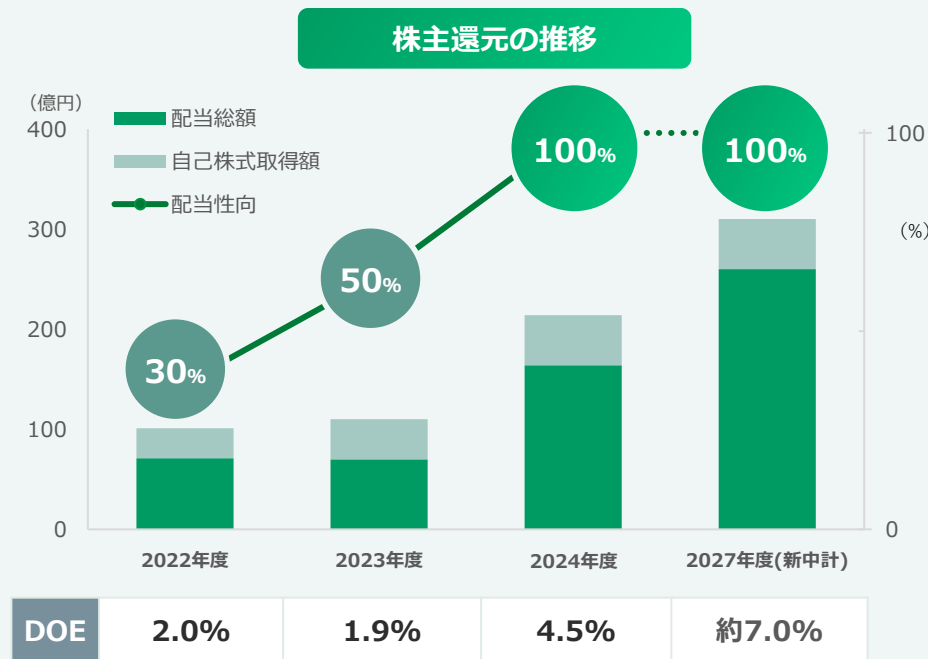
2024年5月に見直した財務戦略に基づき、積極的な株主還元方針を継続

高配当性向の維持

- 2027年度まで配当性向100%またはDOE 2%のいずれか大きい金額を配当する方針を継続

自己株式の取得

- 政策保有株式を2027年度末までに2023年度比で50%縮減し、売却で得られた資金で自己株式を取得する



その他

企業価値向上を促すインセンティブプランの導入

役員報酬制度と企業価値との連動強化

■ 取締役(※)・執行役員の株式報酬制度の改定

※ 取締役に対する報酬制度の改定は、2025年6月19日開催予定の第113期定時株主総会に議案を付議しております
また、本制度の対象には社外取締役は含みません

主な改定内容

これまで以上に企業価値向上への貢献意欲を高める報酬制度への改定

	改定前（株式給付信託）	改定後（RS交付型株式給付信託）
株式報酬の算定方法（業績連動部分）	中期経営計画で掲げる「営業利益」、「ROE」目標の達成度に応じて変動	中期経営計画で掲げる「ROE」、「当期利益」、「ROIC」目標の達成度に応じて変動
株式報酬における株式の交付時期	原則として、 取締役・執行役員の退任または退職時	原則として、各事業年度の業績確定後、 譲渡制限契約を締結の上交付
取締役報酬における 固定報酬：業績連動報酬の比率（目安）	固定60%：業績連動40% [業績連動＝賞与30%+株式報酬10%]	固定55%：業績連動45% [業績連動＝賞与30%+株式報酬15%]

従業員への企業価値向上に対するインセンティブ付与

■ 従業員持株会を通じ、当社自己株式を当社及び当社子会社従業員に付与

（2025年3月26日実施 株式数 56千株、総額 103百万円）

【参考】関連リリース

- ・[「業績連動型株式報酬制度の一部改定および継続に関するお知らせ」](#) [2025年5月13日リリース]
- ・[「従業員持株会を通じた株式付与としての自己株式の処分に関するお知らせ」](#) [2024年11月28日リリース]
- ・[「従業員持株会を通じた株式付与としての自己株式の処分の払込完了及び一部失権に関するお知らせ」](#) [2025年3月26日リリース]

本資料は、投資判断の参考となる情報提供を目的としているものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、記載されている内容は、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した内容を含んでおり、記載された内容を確認したり、保証するものではありません。実際の業績は、様々な要因により、異なる結果となる場合があります。

お問合せ先：

株式会社日本触媒 コーポレート・コミュニケーション部

E-mail: ns_ir@shokubai.co.jp